



Aline Cristina Nicula de Castro

Claudia Nasser

Danielle Giraldi Hernandes

Débora Carla Volpato

Fabiola Berger Ribeiro da Silva

Maria Claudia Russo Kluppel

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

PROF. ORIENTADOR: ANELI MARIA MARTINS DA SILVA

Curitiba – PR

2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Diagnóstico de Clima Organizacional

Elaborado por Aline Cristina Nicula de Castro, Claudia Nasser, Danielle Giraldi Hernandes, Débora Carla Volpato, Fabíola Berger Ribeiro da Silva e Maria Claudia Russo Kluppel, e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação lato sensu MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 15 de Fevereiro de 2013.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Aneli Maria Martins da Silva

Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

As alunas Aline Cristina Nicula de Castro, Claudia Nasser, Danielle Giraldi Hernandes, Débora Carla Volpato, Fabíola Berger Ribeiro da Silva e Maria Claudia Russo Kluppel, abaixo assinadas, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 01/11, do Programa FGV Management, realizado no período de 31/08/2011 a 24/05/2013, declaram que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Diagnóstico de Clima Organizacional, é autêntico e original.

Curitiba, 15 de Fevereiro de 2013.

Aline Cristina Nicula de Castro

Claudia Nasser

Danielle Giraldi Hernandes

Débora Carla Volpato

Fabíola Berger Ribeiro da Silva

Maria Claudia Russo Kluppel

Esse trabalho é dedicado à todas as pessoas que nos apoiaram e às nossas famílias que nos deram força.

RESUMO

O clima de uma organização afeta de maneira positiva ou negativa a satisfação e a motivação dos funcionários em relação ao trabalho, o que, conseqüentemente, influencia diretamente no crescimento da organização. Esse trabalho tem como objetivo apresentar fatores que devem ser avaliados em um diagnóstico de clima organizacional, para empresas que desejam melhorar o nível de relacionamento entre essas empresas e seus funcionários.

Palavras Chave: Clima organizacional, Comunicação, Liderança, Equipes

ABSTRACT

The climate of an organization affect, positively or negatively, the satisfaction and motivation of the employees towards work, which, in turn directly influences the growth of the organization. This work aims to present factors that must be assessed in a diagnostic of organizational climate for companies that want to improve the relationship between these companies and their employees.

Key Words: organizational climate; communication; leadership; teams.

Agradecemos a Deus, que sempre nos guia em nossos caminhos. Aos nossos familiares e amigos, que nos apoiaram e nos deram força nessa jornada.

Agradecemos também aos nossos professores e a todas as pessoas que nos auxiliaram durante nosso processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Agradecemos, em especial, à união do nosso grupo.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	10
1 INTRODUÇÃO	11
2 CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.1 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.1.1 Modelo de Letwin & Stringer.....	15
2.1.2 Modelo de Kolb.....	16
2.1.3 Modelo de Sbragia.....	17
2.2 NOSSO MODELO DE DIAGNÓSTICO	18
3 COMUNICAÇÃO	20
3.1 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	23
4 LIDERANÇA	25
4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA E TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL.....	27
4.2 FEEDBACK.....	29
5 COLABORAÇÃO E SINERGIA	32
5.1 COLABORAÇÃO.....	32
5.2 SINERGIA	32
5.3 GRUPOS	32
5.3.1 Funcionamento do grupo.....	33
5.3.2 Modelos de grupo	33
5.3.3 Fases de desenvolvimento grupal.....	34
5.4 CONFLITOS	35
5.5 EQUIPES.....	36
6 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	38
6.1 INTELIGÊNCIA SOCIAL E EMOCIONAL	39

7 CONDIÇÕES DE TRABALHO	42
7.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	43
7.2 TEORIA DOS DOIS FATORES	44
7.3 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND	44
7.4 AS CINCO DISCIPLINAS DE PETER SENGE.....	45
7.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO	46
8 RECONHECIMENTO	48
8.1 SENSO DE RECONHECIMENTO	49
8.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	49
8.3 REMUNERAÇÃO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	50
9 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXO 1 – COMPONENTES PRINCIPAIS DO FUNCIONAMENTO DO GRUPO. 51	

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de comunicação de Shannon.....	20
Figura 2 – Estilos de liderança segundo Hersey.....	28
Figura 3 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Impactos do Clima Organizacional.....	13
Tabela 2 – Fatores abrangidos no modelo de diagnóstico proposto.....	19

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são os recursos mais importantes de uma organização, pois são o seu capital intelectual. Prova disso é o fato de que toda organização, independente do número de funcionários, possui um departamento voltado a “cuidar” das pessoas, o departamento de Recursos Humanos (RH).

Além do RH, muitas empresas estão se preocupando em desenvolver seus gestores para que os mesmos se transformem em líderes, pois é incrível, e de certa forma lastimável, que em pleno século XXI, ainda existam gestores que confundam liderança com o uso arbitrário e excessivo do poder. Assim, se tornam autoritários, inacessíveis e distantes, sem controle emocional e donos da verdade, não aceitando qualquer tipo de questionamento.

As empresas brasileiras vivem um momento de despertar no que diz respeito às pessoas e a todos os aspectos subjetivos associados a elas, como suas crenças, valores, comportamentos e relações. O reconhecimento desses elementos como geradores de resultados futuros, cria uma nova realidade para os empresários.

Esse novo contexto, obriga os gestores e líderes a lançar um olhar mais humanizado para dentro das instituições, objetivando um melhor convívio entre todos os *stakeholders*, e fazendo disso uma ferramenta para o sucesso nos negócios.

É nesse ponto que se faz necessário estabelecer um bom clima organizacional dentro da empresa, pois assim, a produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, a lucratividade aumentarão.

Porém, para que o clima organizacional seja propício para o desenvolvimento da organização, faz-se necessário conhecer mais a fundo alguns fatores críticos que interferem diretamente no clima organizacional. Dentre esses fatores, os escolhidos para serem abordados nesse trabalho são: comunicação, liderança, colaboração e sinergia, relacionamento interpessoal, condições de trabalho e reconhecimento.

Esse trabalho pretende mostrar esses fatores, bem como conceituá-los para, num segundo momento, nos apêndices individuais, propor um modelo de diagnóstico de clima organizacional.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Bispo (2006, apud Rizzatti, 2002):

Os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento de Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção.

Knapik (2008, p. 14) enfatiza muito bem que “as organizações são criadas pelos homens e perpetuam-se por meio deles, são compostas de pessoas que, assim como as empresas, têm seus objetivos geralmente delineados e específicos”. Com isso consegue-se perceber que o homem e a empresa devem sempre estar em harmonia, para que, só assim, o clima organizacional seja bom e contribua para o crescimento, tanto do funcionário, quanto da empresa.

Porém, ao se falar de clima organizacional, se percebe que o mesmo nunca é claramente definido, visto que é influenciado pelo colaborador, pelo líder e pela empresa. De acordo com Coda (1998, p.6):

O clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de clima organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, clima organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Knapik (2008, p. 23), diz que:

Clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos. Está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

Moran e Volkwein (1992, p. 19-47) apresentam uma definição abrangente sobre clima organizacional, segundo a qual o clima organizacional é produzido pela interação dos membros e reflete as atitudes, normas e os valores prevalecentes da cultura organizacional. Atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados, incluindo as

percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc.

Segundo Braz (2010) “ao produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade objetiva dá-se a denominação de clima organizacional. O clima é representado pelos sentimentos e percepções que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e sua motivação para o trabalho”.

Para Souza (2003) “sentimentos e percepções negativos exercem impactos negativos sob o desempenho da organização: hostilidade, agressividade, greves, e sabotagens têm origem em sentimentos de insatisfação”.

A Tabela 1 ilustra bem os impactos positivos e negativos do clima organizacional.

Tabela 1 – Impactos do Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259)

Bergamini e Coda (1997, p. 98) sustentam que a motivação é uma energia direta ou intrínseca relacionada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimentos, chefia, colegas e

outras variáveis, que a partir da ótica do colaborador, devem ser atendidas no ambiente de trabalho.

O que se consegue verificar atualmente é que o clima do ambiente de trabalho, a produtividade, a capacidade de inovação e a lucratividade estão diretamente relacionados.

Quando o clima não é bom, há um aumento do *turnover*¹, das reclamações, do desperdício e até mesmo, da quantidade de trabalho; o que, conseqüentemente, leva à diminuição da produtividade, da assiduidade, da inovação e da motivação.

Sendo assim, percebe-se que a organização deve ser responsável por criar um clima organizacional favorável, ou seja, um clima em que seus funcionários possam desenvolver relacionamentos que sejam fundamentados nas diferentes formas de pensar, olhar e interpretar uma mesma situação, o que irá tornar possível a relação entre esses funcionários.

Com isso, verifica-se que o clima organizacional “é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre os membros da organização, determinando o que é “bom” ou “ruim” para eles e para a organização como um todo; é o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”. (Tachizawa, 2001, p. 240 e 241)

Luz (1996, p. 47) destaca como variáveis que influenciam o clima organizacional a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, “o *feedback*”, o trabalho em si, a estabilidade no emprego e os benefícios. Além das variáveis citadas por Luz como sendo de grande impacto no clima organizacional, Vianna (1999, p. 9) acrescenta outras cinco que podem vir a influenciar o clima nas empresas: desafio, realização, e satisfação, valorização e reconhecimento, participação e, por último a integração.

Knapik (2008, p. 23) destaca que:

Algumas situações, como a estrutura da organização, as responsabilidades, o reconhecimento por um trabalho bem feito, o calor e o apoio recebido etc., interferem no clima organizacional, que está, assim, diretamente relacionado aos estilos de liderança empregados pelas chefias.

O que se percebe com tudo isso, é que, na verdade, não existe uma fórmula mágica de um clima ideal, mas sim, empresas que buscam ter, em seu quadro de funcionários, pessoas

¹ *turnover* (rotatividade de pessoal) – refere-se à relação entre admissões e demissões de uma organização.

que se identifiquem com a empresa e com o ambiente de trabalho, para que, assim, seja mantido um alto nível de motivação.

Assim, se consegue verificar que o clima organizacional influencia o desenvolvimento das pessoas e a satisfação das mesmas com o trabalho que realizam e o local onde trabalham. Por isso, em um período em que as incertezas e as mudanças são frequentes, as empresa têm que ter agilidade, criatividade e, também, flexibilidade.

Essas características são obtidas através da colaboração e do envolvimento de todo o quadro de funcionário da organização, os quais precisam estar comprometidos com a empresa.

2.1 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Com base em Bispo (2006), percebe-se que existem vários modelos de pesquisa de clima organizacional, porém, dentre os modelos existentes, três deles são os mais utilizados e muito disso se deve ao fato de esses modelos terem sido desenvolvidos para serem utilizados em qualquer empresa. Esses modelos são: Letwin & Stringer, Kolb e Sbragia.

2.1.1 Modelo de Letwin & Stringer

Em 1968, nos Estados Unidos, Letwin e Stringer criaram um questionário baseado em nove indicadores, que são:

1. Estrutura – percepção dos funcionários quanto a limitações encontradas para o desenvolvimento de seu trabalho (ex: regras, regulamentos, procedimentos etc...);
2. Responsabilidade – percepção do funcionário quanto a autonomia para tomada de decisões;
3. Desafio – percepção do funcionário quanto ao sentimento de risco na tomada de decisões e desempenho de suas funções
4. Recompensas – percepção do funcionário quanto ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, bem como remuneração e promoção;
5. Relacionamento – percepção do funcionário quanto ao sentimento de ajuda mútua;
6. Cooperação – percepção do funcionário quanto ao apoio e ajuda por parte dos gestores e dos subordinados;

7. Conflito – percepção quanto ao sentimento de que o funcionário pode dar sua opinião, bem como a percepção quanto a forma que é utilizada para solucionar os problemas que surgem;
8. Identidade – percepção do funcionário quanto ao sentimento de se sentir importante para o grupo e a organização;
9. Padrões – grau em que a organização enfatiza normas e processos.

2.1.2 Modelo de Kolb

Em 1986, também nos Estados Unidos, Kolb, na tentativa de aperfeiçoar o modelo de Letwin & Stringer, criou um questionário baseado em sete indicadores, que são:

1. Responsabilidade – percepção do funcionário quanto a autonomia para tomada de decisões;
2. Recompensas – percepção do funcionário quanto ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, bem como remuneração e promoção;
3. Padrões – grau em que a organização enfatiza normas e processos;
4. Conformismo – percepção quanto ao sentimento de que existem muitas limitações impostas pela organização, o que faz com que o funcionário não se sinta capaz de realizar seu trabalho da forma como gostaria;
5. Clareza organizacional – percepção quanto ao sentimento de que os objetivos são claramente definidos e existe organização na empresa;
6. Calor e apoio – percepção quanto ao sentimento de que os membros da equipe se apoiam e confiam uns nos outros;
7. Liderança – percepção quanto ao fato de a organização não ser dirigida por uma ou duas pessoas apenas; percepção quanto ao fato de os funcionários aceitarem a liderança dos que estão qualificados para isso; percepção quanto ao fato de os funcionários se sentirem livres para assumir um cargo de liderança, bem como serem recompensados quando desempenham esse papel de maneira acertiva.

2.1.3 Modelo de Sbragia

Em 1983, Roberto Sbragia, um professor da Universidade de São Paulo (USP), tendo como base o Modelo de Letwin & Stringer, criou um modelo mais abrangente que os dois anteriormente comentados e que possui vinte indicadores, que são:

1. Conformismo – percepção quanto ao sentimento de que existem muitas limitações impostas pela organização, o que faz com que o funcionário não se sinta capaz de realizar seu trabalho da forma como gostaria;
2. Estrutura – percepção dos funcionários quanto a limitações encontradas para o desenvolvimento de seu trabalho (ex: regras, regulamentos, procedimentos etc...);
3. Recompensas – percepção do funcionário quanto ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, bem como remuneração e promoção;
4. Cooperação – percepção do funcionário quanto ao apoio e ajuda por parte dos gestores e dos subordinados;
5. Padrões – grau em que a organização enfatiza normas e processos.
6. Conflito – percepção quanto ao sentimento de que o funcionário pode dar sua opinião, bem como a percepção quanto a forma que é utilizada para solucionar os problemas que surgem;
7. Identidade – percepção do funcionário quanto ao sentimento de se sentir importante para o grupo e a organização;
8. Estado de tensão – descreve o quanto as ações dos funcionários são dominadas por lógica e racionalidade;
9. Ênfase na participação – descreve o quanto os funcionários são consultados e envolvidos nas tomadas de decisões;
10. Proximidade da supervisão – descreve o quanto os funcionários têm liberdade e iniciativa para trabalhar;
11. Consideração humana – descreve o quanto os funcionários são tratados como seres humanos;
12. Autonomia presente – descreve o quanto os funcionários tem autonomia para tomar decisões;

13. Prestígio obtido – percepção do funcionário quanto a sua imagem por pertencer à organização;
14. Clareza percebida – descreve o quanto a organização informa seus funcionários sobre os assuntos;
15. Tolerância existente – descreve como os erros cometidos pelos funcionários são tratados para que se tornem algo construtivo ao invés de punitivo;
16. Justiça predominante – descreve o que predomina nos critérios de decisão;
17. Condições de progresso – descreve como a organização dá, a seus funcionários, oportunidades de crescimento profissional;
18. Apoio logístico proporcionado – descreve o quanto a organização fornece condições para que o funcionário desempenhe bem o seu trabalho;
19. Reconhecimento proporcionado – avalia o quanto a organização valoriza o esforço individual de cada funcionário para ter um desempenho acima do esperado;
20. Forma de controle – descreve o quanto a organização, antes do castigo, faz uso de outros indicativos (tais como produtividade) para orientar e solucionar os problemas do funcionário.

2.2 NOSSO MODELO DE DIAGNÓSTICO

O modelo de diagnóstico de clima organizacional proposto por esse trabalho fará uso de alguns dos indicadores citados nos Modelos de Letwin & Stringer, Kolb e Sbragia, bem como irá levar em consideração alguns outros fatores que surgiram após esses Modelos, porém influenciam diretamente nas decisões e nas atitudes dos funcionários.

Não se pode esquecer que o modelo proposto por esse trabalho não é um modelo “fechado”, visto que, ao se tratar de pessoas e organizações com diferentes graus de desenvolvimento humano, as respostas a cada processo serão diferentes e únicas, e por isso o diagnóstico deve ser adaptado à realidade da organização.

O modelo proposto leva em consideração os fatores internos e externos que influenciam no clima organizacional e, conseqüentemente, na relação funcionário/organização, bem como na relação organização/funcionário.

Os fatores internos são os que possuem origem dentro da organização. Sendo assim, a própria organização pode tomar medidas a fim de tentar melhorar esses fatores e, conseqüentemente, conseguir um melhor clima organizacional. Como exemplo desses fatores, pode-se citar: estrutura, reconhecimento, recompensa, clareza etc.

Já os fatores externos são os que se originam fora da organização, porém influenciam diretamente no desempenho do funcionário. Como exemplo desses fatores, pode-se citar: família, lazer, saúde, situação financeira etc.

A Tabela 2 mostra quais são os fatores internos e externos que serão abrangidos no modelo de diagnóstico de clima organizacional proposto por esse trabalho.

Tabela 2 – Fatores abrangidos no modelo de diagnóstico proposto

Fatores Internos	Fatores Externos
- Estrutura	- Convivência familiar
- Ambiente de trabalho	- Lazer
- Clareza	- Saúde
- Liderança	- Situação financeira
- Oportunidade de crescimento	- Vida social
- Motivação	
- Relacionamento	
- Responsabilidade	
- Autonomia	

Fonte: as próprias autoras

Nos capítulos subseqüentes, serão abordados os temas aos quais estão inseridos os fatores que serão abrangidos no modelo de diagnóstico proposto por esse trabalho. Esses temas são: comunicação (capítulo 3), liderança (capítulo 4), colaboração e sinergia (capítulo 5), relacionamento interpessoal (capítulo 6), condições de trabalho (capítulo 7) e reconhecimento (capítulo 8).

3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é fator imprescindível ao bom clima organizacional, já que este está absolutamente ligado às percepções que as pessoas têm nas organizações (Coda, 1998, p.6) e a como as informações circulam nas empresas para que essas percepções sejam geradas.

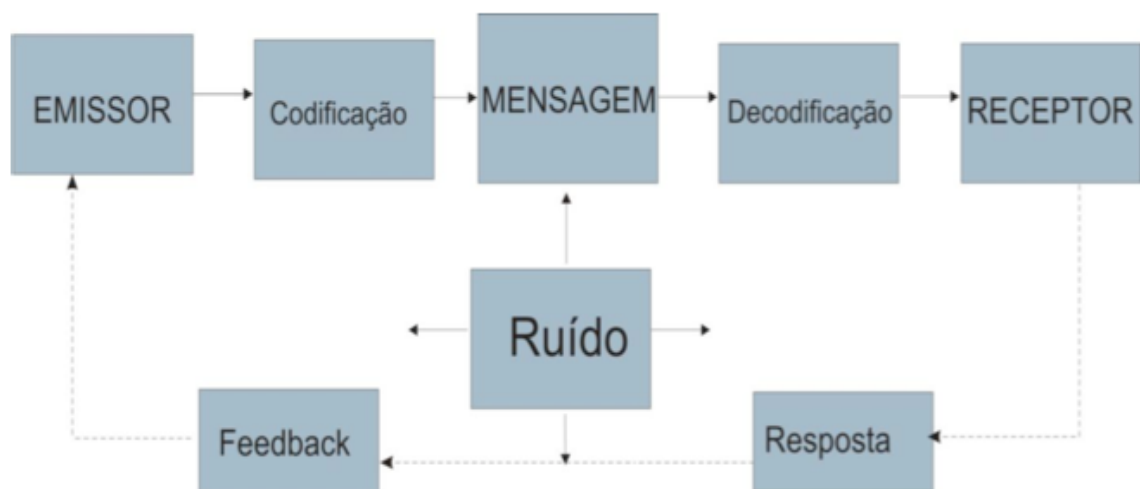
Portanto, ao se propor um diagnóstico de clima organizacional, faz-se necessário entender e trabalhar a comunicação da organização como um todo, a fim de otimizar as relações e, conseqüentemente, gerar resultados. Segundo Cardoso (2006, p. 1132-1133)

A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

De acordo com Robbins (1978, p. 443), há comunicação apenas quando há a "transferência e compreensão de significados", caso contrário, ela não acontece. E quando as informações não circulam de modo eficaz, abrem-se caminhos aos ruídos de comunicação, que prejudicam sobremaneira o clima organizacional.

Claude Shannon, considerado o pai da Teoria da Informação, acrescenta ao modelo de comunicação “emissor-receptor-canal-código-referente-mensagem” o fator “ruído”, “que corresponde a qualquer obstáculo à transmissão normal da mensagem” (Fonseca, 2011, p. 4).

Figura 1 – Modelo de comunicação de Shannon



Fonte: (Fonseca, 2011, p. 4)

Ainda segundo Fonseca:

Podemos afirmar que a falta de comunicação gera uma lacuna, preenchida por boatos internos que assumem, então, o papel do ruído, ou seja, o fator que altera o curso normal da informação gerando a versão não oficial.

A fim de amenizar esses ruídos, Torquato (1986 apud Fonseca, 2011, p. 5) apresenta 15 estratégias de comunicação empresarial:

1. Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada;
2. Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação;
3. Tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial;
4. Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação;
5. Estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa;
6. Criar uma linguagem sistêmica e uniforme;
7. Valorizar o pensamento criativo;
8. Acreditar na comunicação como um poder organizacional;
9. Reciclar periodicamente o corpo de profissionais;
10. Investir maciçamente em informações;
11. Ajustar os programas de marketing social ao contexto sócio político;
12. Valorizar os programas de comunicação informal;
13. Assessorar, não apenas executar programa de comunicação;
14. Focar a comunicação para prioridades e
15. Ter coragem para assumir riscos e gerar inovações.

A implementação dessas estratégias seria capaz de amenizar ruídos que geram desentendimentos e conflitos entre as pessoas na organização. Quando tratamos de conflitos entre setores – mais detalhadamente trabalhado no capítulo 5 (Colaboração e Sinergia), item 5.5 (Equipes) –, também absolutamente comum nas empresas, Guissoni e Rodrigues (2008, p. 4) nos apresentam outras etapas para a solução de conflitos por meio da comunicação organizacional:

1. Criação de um ambiente favorável;
2. Esclarecer percepções das partes envolvidas;

3. Forçar as necessidades individuais e compartilhadas das pessoas/grupos envolvidos no conflito;
4. Construir, diante do conflito, uma força positiva integrada entre as partes;
5. Pensar no futuro e obter aprendizados do passado;
6. Gerar opções;
7. Desenvolver ações específicas com boas chances de sucesso;
8. Fazer acordos que proporcionem benefícios mútuos.

Segundo Fonseca (2011, p. 7) o estabelecimento de qualquer estratégia exige, no entanto, um olhar interno, uma valorização das pessoas na organização. “A junção destas três forças – gestão de pessoas, comunicação e cultura organizacional - formam então uma potente base para o desenvolvimento de um ambiente saudável e forte”.

Para Cardoso (2006, p. 1132), a comunicação é a base para o sucesso de qualquer empresa:

A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. Porém, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição.

Portanto, para que a comunicação seja eficaz e influencie positivamente o clima organizacional, é preciso que haja alinhamento e transparência de informações e, principalmente, assertividade.

Segundo Collins e Porras (1995, p. 78), "organizações internamente desalinhadas se mostram mais frágeis diante do ambiente competitivo". E complementam que a valorização dos indivíduos, bem como sua participação no processo organizacional, é um componente estratégico para o sucesso das organizações.

No que tange à assertividade, Passadori (2012) a define como a comunicação feita de maneira franca, aberta e adequada, sem provocar constrangimento aos direitos de outras pessoas. A comunicação assertiva é a chave do *feedback*, que, por sua vez, é um instrumento que otimiza a gestão e o clima organizacional (Reis, 2009, p. 114).

Apesar de sua importância inquestionável, o *feedback* – assunto aprofundado no capítulo 4 (Liderança), tópico 4.2 (*Feedback*) – ainda é, de modo geral, mal trabalhado e, conseqüentemente, mal interpretado nas empresas. Muitas vezes confundido com “bronca”, o *feedback* pode, por outro lado, ser um excelente instrumento de desenvolvimento, aprendizagem e estreitamento de relações, desde que, segundo Balducci e Kanaane (2007, p. 140), a liderança e o clima organizacional propiciem a abertura da comunicação:

A clareza e a forma da comunicação são importantes, porém a predisposição para a comunicação dos indivíduos é que faz a diferença. Essa somente ocorre quando as pessoas são consistentes nas suas palavras, são objetivas e confiáveis, sabem ouvir e estão sempre prontas para um feedback, pois sem ele não há retroalimentação. Sem retroalimentação não há desenvolvimento contínuo, sem desenvolvimento contínuo, a aprendizagem organizacional não se faz eficaz.

3.1 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

Como será profundamente tratado no capítulo 4, a liderança é fator determinante da cultura da empresa e do clima organizacional. Aqui, cabe pontuar que a competência comunicativa do líder é imprescindível para mobilizar seus seguidores ao cumprimento dos objetivos, estimulando um ambiente desafiador, mas, ao mesmo tempo, harmonioso. Segundo Balducci e Kanaane (2007, p. 138-139):

Se antes as lideranças pautavam-se em estilos autoritários, hoje as empresas procuram gestores com perfis totalmente diferentes: buscam líderes participativos e que saibam valorizar a prática do *feedback*; líderes empreendedores, que saibam trabalhar em equipe, que assumam riscos calculados e tenham capacidade de mobilização; líderes que reconheçam o êxito dos outros, estimulem as habilidades e que tenham capacidade de apoiar as pessoas, sejam inovadores, criativos e comunicativos.

Balducci e Kanaane defendem ainda que a comunicação é um fator estratégico para as organizações:

A comunicação pode fluir de três formas: descendente, quando acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente, quando se dirige aos mais altos escalões, favorecendo um *feedback* sobre progressos, metas e problemas; e lateral, quando acontece entre os membros de um mesmo grupo. Esses três modelos são importantes para uma empresa, entretanto é necessário que a comunicação descendente seja bem clara, coerente e inovadora no sentido de proporcionar um ambiente aberto à comunicação, para que a ascendente e lateral sejam efetivas e possam influenciar na motivação de todos os funcionários (Balducci e Kanaane, 2007, p. 140 apud Barrionovo, 2005).

Segundo Bispo (2006, p. 265), para que qualquer iniciativa de diagnóstico numa empresa tenha sucesso, é preciso que todos os envolvidos no processo se sintam seguros e dispostos a cooperar, a fim de que os resultados visados sejam, de fato, alcançados. E o líder tem papel crucial na preparação dos funcionários:

Antes de iniciar a coleta de dados, é necessário fazer um amplo trabalho de conscientização junto aos funcionários para demonstrar a finalidade e a importância da pesquisa de clima organizacional. Nesta conscientização, é necessário frisar a importância da máxima sinceridade nas respostas para que seja possível obter os dados mais fiéis possíveis mostrando claramente como está o nível de relacionamento entre a empresa e os seus funcionários.

4 LIDERANÇA

No mundo globalizado, em constante mudança e competitivo em que vivemos, as empresas enfrentam o desafio de se desenvolverem, sobreviverem e prosperarem. Para isso, investir em pessoas e motivá-las é fundamental, pois, segundo Cavalcanti (2006, p.18), “o envolvimento das pessoas com o trabalho que executam e a motivação para executá-lo independem da importância da atividade no tocante a ser mais estratégica do que operacional, mais intelectual do que braçal. A motivação, quando presente, libera a energia fantástica que conduz pessoas à realização”.

E para ajudar na motivação das pessoas, é essencial a presença de um líder, o qual é peça fundamental para o desenvolvimento de um bom clima organizacional, visto que o líder, dentre tantas atribuições, é o responsável por fornecer *feedback*, solucionar problemas e desenvolver um bom clima entre os membros de sua equipe.

Porém, muitos confundem o conceito de liderança com o conceito de gerência, acreditando que ambos signifiquem a mesma coisa, se esquecendo do fato de que liderar pessoas é muito mais do que simplesmente gerenciar pessoas.

Liderar pessoas exige humildade, paciência, disciplina, compromisso e, acima de tudo, respeito, visto que toda organização é composta por diferentes tipos de colaboradores. Assim, conseguimos verificar que liderança não é apenas dirigir pessoas, mas sim dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas do grupo ou da equipe.

Segundo Cooper (2009, p. 4) “a liderança pode ser definida como ter um desempenho de maneira consciente, de forma a realizar mudanças positivas em pessoas e empresas, para fornecer serviços e/ou produtos”.

Ainda para Cooper (2009, p.2):

a liderança é o telescópio pelo qual as pessoas e as organizações focam suas origens, seus desafios e seu futuro. Todos os líderes e organizações experimentam épocas boas, épocas de questionamentos e incertezas e até momentos difíceis. O grau em que a liderança é praticada e demonstrada irá determinar quão bem as pessoas e as organizações encararão cada uma dessas situações desafiadoras.

Ser líder é ter uma visão ampla e conseguir manter uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. O líder deve ensinar, porém tem que saber aprender, a fim de conseguir conduzir pessoas, visando os melhores resultados para sua equipe e para a organização como um todo.

Muitos líderes vivem como “bombeiros” nas organizações, ou seja, vivem “apagando incêndios”. Isso é decorrente do fato de que muitos líderes estão voltados para o pensamento imediatista, onde devem oferecer soluções rápidas para problemas urgentes. Assim é comum ouvirmos dos líderes e gestores a frase “não tenho tempo”, a qual, na realidade, transmite a falta de preparo de alguns gestores para lidar com as complexidades do dia a dia e trabalhar com um pensamento preventivo, onde você tenta antever os problemas que possam vir a surgir.

Porém, não é líder quem se impõe pela força e pelo poder, mas sim, quem usa o poder da liderança, ou seja, o poder da persuasão e a capacidade de influenciar, sabendo mostrar, como uma espécie de guia, o caminho que ele vê e conhece melhor. Com isso, percebemos que um bom líder é aquele que, mesmo não estando presente, é percebido como se estivesse. Ele deve ser uma pessoa que gere estímulo e exemplo para seus liderados. E, para isso, o líder tem que fazer com que seus liderados aprendam a conviver uns com os outros.

Para Knapik (2008, p. 54), “a convivência com os outros, especialmente no ambiente de trabalho, não é fácil, e o desafio é transformar essa dificuldade em uma oportunidade de contato interpessoal que promove o crescimento e o amadurecimento emocional”.

O líder, ao formar e conduzir sua equipe, não pode se esquecer de considerar aspectos comportamentais e de relacionamento, tais como sentimentos e reações (ex: medo, afeição, segurança...). Isso deve ser considerado, pois as pessoas estão interagindo o tempo todo, seja por meio de palavras, ações ou gestos, e é essa interação que irá criar um clima favorável ou não para a equipe.

Para enfatizar isso, Knapik (2008, p. 56) coloca que:

Flexibilidade interpessoais são as qualidades que estão sendo exigidas dos profissionais no mundo do trabalho, a fim de se amenizarem os conflitos e de se criarem condições para a instauração de um clima favorável ao desenvolvimento e à motivação de talentos humanos nas organizações, tendo em vista o comprometimento da equipe com a busca dos resultados da empresa.

Com isso fica claro que as relações interpessoais e o clima do grupo influenciam diretamente o ambiente de trabalho.

Segundo Oliveira (2011), “o líder é o termômetro do grupo, pois indica o estado atual, as condições físicas, morais e espirituais dos seus subordinados. Enfim, o líder reflete a situação do momento do grupo”. Por isso é fundamental “reconhecer a importância da

diversidade e do julgamento que os líderes devem identificar e exercer em diferentes situações quando cumprem seus papéis”. (Cooper, 2009, p. 3)

E é nesse ponto que se faz fundamental ao líder, conhecer os diferentes estilos de liderança, visto que fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento entre eles, as crenças e os valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para a execução, influenciam no comportamento do líder.

4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA E TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL

Segundo Chiavenato (1992, p.12), os principais estilos de liderança são:

- Autocrático: apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- Democrático (Participativo): as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimuladas e assistidas pelo líder.
- Liberal (*Laissez-Faire*²): há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

E é baseado nesse contexto que surgem as Teorias Situacionais de Liderança, as quais partem do princípio de que não existe um único estilo válido de liderança. Segundo Goldsmith (2003, p. 285):

O princípio subjacente da Liderança Situacional é que os líderes devem ajustar os seus estilos de liderança ao nível de prontidão (capacidade e disposição) de seus subordinados para executarem uma determinada tarefa. Liderança é o volume de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio) fornecido pelo líder.

O verdadeiro líder é aquele capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas, sob condições extremamente variadas, visto que um estilo de liderança pode ser eficaz em uma determinada situação e, em outro momento, esse mesmo estilo é inadequado, se fazendo necessário adotar outro estilo de liderança.

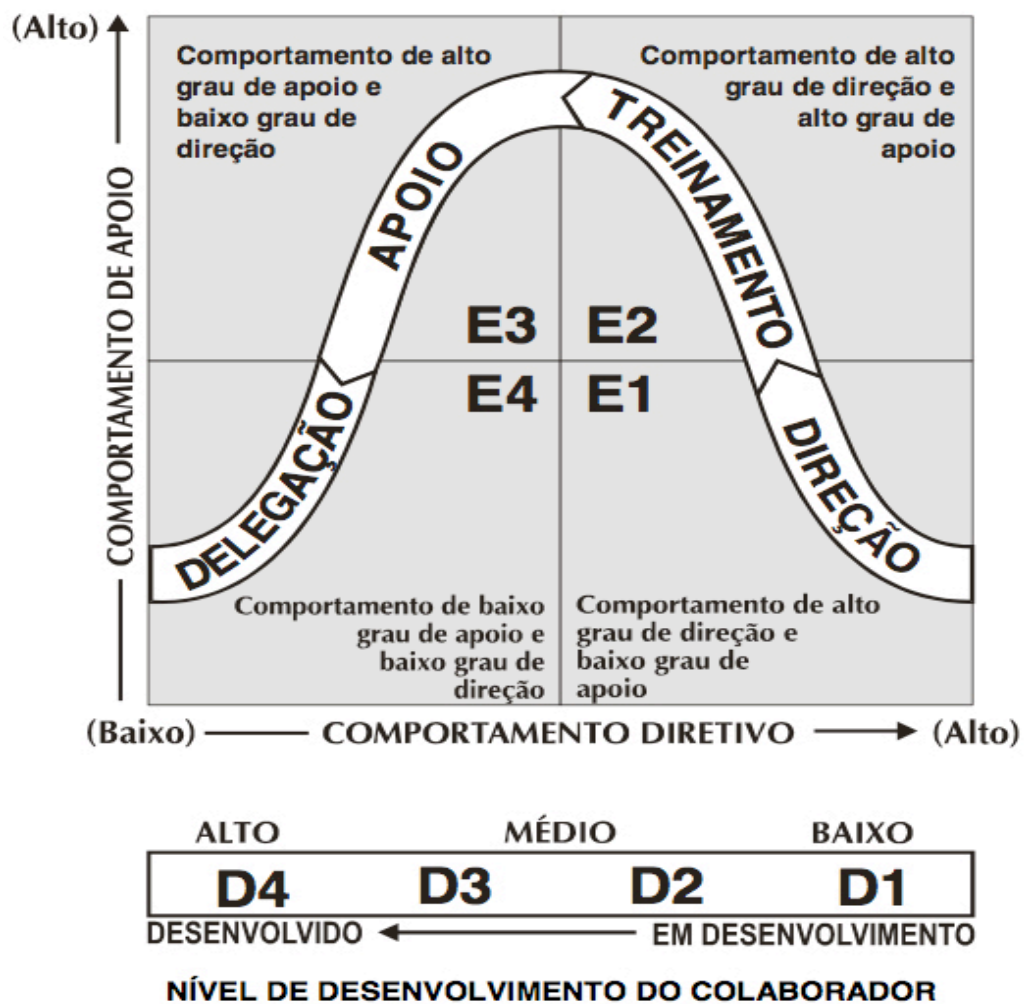
A Teoria da Liderança Situacional foi elaborada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard e possui quatro estilos de liderança (direção, treinamento, apoio e delegação) que correspondem a uma combinação do comportamento de tarefa e de relacionamento. De acordo com Goldsmith (2003, p. 287), “o Modelo de Liderança Situacional propicia uma

² [pronuncia-se: leçê-fêr] é uma expressão francesa que tem o sentido de “deixa andar”, “deixa rolar”.

estrutura a partir da qual é possível diagnosticar diferentes situações e prescreve qual estilo de liderança terá a maior probabilidade de êxito numa situação específica”.

Hersey (1986, p. 189) ilustra, na Figura 02, os quatro estilos de liderança comentados anteriormente.

Figura 2 – Estilos de liderança segundo Hersey



Fonte: Hersey (1986, p. 189)

- Estilo 1 – Direção – alto grau de tarefa e baixo grau de relacionamento. O líder define as atribuições dos subordinados.

- Estilo 2 – Treinamento – alto grau de tarefa e de relacionamento. O líder fornece muita direção e conduz o trabalho com suas ideias, porém procura ouvir os subordinados.

- Estilo 3 – Apoio – alto grau de relacionamento e baixo grau de tarefa. O controle para tomada de decisões e resolução de problemas passa do líder para o subordinado.

- Estilo 4 – Delegação – baixo grau de relacionamento e de tarefa. O líder discute os problemas com o subordinado até chegar a um acordo sobre a definição do problema. A partir daí o processo de tomada de decisão é delegado ao subordinado.

Devemos deixar claro que o fato de um líder possuir um comportamento alto de tarefa e um comportamento baixo de relacionamento, não significa que sua relação com seu liderado não será amistosa. Significa que o líder conseguirá dedicar mais do seu tempo direcionando esse liderado ao invés de lhe dar apoio sócio-emocional. É assim que consegue se desenvolver equipes de alta performance.

Segundo Fleury (2002, p. 260), “atualmente observa-se a preocupação acentuada com a formação de equipes e grupos de trabalho no processo de liderança, explicitada no conceito de liderança de alta performance, no qual o líder é, antes de tudo, um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados”.

4.2 FEEDBACK

Conforme já visto no capítulo 3 (Comunicação), a comunicação é um ponto chave quando falamos de liderança. Para Cooper (2002, p.52) “líderes devem ser capazes de comunicar ideias e convencer os outros da qualidade dessas ideias”.

Assim sendo, a comunicação de um líder deve ser efetiva, e, para isso, ele deve ser capaz de fazer críticas. Segundo Bee (2002, p.10), a crítica é definida como sendo:

- toda informação específica referente a um determinado comportamento ou desempenho, que encoraja uma pessoa a melhorá-lo, reforçá-lo ou desenvolvê-lo;

- toda informação que leva uma pessoa a tomar consciência de que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de incentivá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, a fim de evitá-lo e encaminhá-lo em direção ao padrão desejado.

Com isso, se pode verificar que toda crítica, quando bem feita, acaba se tornando construtiva, pois ajuda a pessoa a se desenvolver. E para fazer essa crítica construtiva aos membros de sua equipe, o líder deve fazer uso de uma excelente ferramenta: o *feedback*.

O *feedback* tem por objetivo o alinhamento de expectativas e funciona como uma ajuda mútua para mudanças de comportamento. Se utilizado de forma correta, desenvolve o funcionário, a fim de que suas atividades correspondam às necessidades da empresa e vice e versa.

Para Moscovici (1996, p.54):

Feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamento: é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

De acordo com Reis (2009, p.114) o *feedback* “é um excelente instrumento de gestão.” Porém, alguns aspectos devem ser levados em conta antes de se fornecer um *feedback*:

- Imparcialidade: o *feedback* não deve ter julgamento de valor;
- Aplicabilidade: o *feedback* deve tratar aspectos comportamentais que possam ser modificados ou mantidos;
- Especificidade: o *feedback* deve ser o mais específico possível;
- Oportunidade: o *feedback* deve ser dado logo após o ocorrido, em um local adequado e quando a pessoa está dentro de seu equilíbrio emocional;
- Diretividade: no *feedback* não há delegação de responsabilidade.

Além dos aspectos citados acima, não podemos esquecer que todo *feedback* deve ser autêntico/verdadeiro, deve respeitar o outro e deve ter a intenção de ajudar o outro.

Assim sendo, vê-se que a comunicação é peça fundamental para o *feedback*. Nesse quesito, Reis (2009, p. 112 a 114) diz que o *feedback* permite quatro combinações que caracterizam os tipos mais usuais de comunicação: verdade/amor, mentira/amor, verdade/desamor e mentira/desamor. A combinação verdade/amor gera comunicação produtiva, com sensação de empatia/*rapport*. A combinação mentira/amor gera o falso sentimento de proteção ao outro. Na combinação verdade/desamor está sempre presente o sentimento de censura sobre o comportamento do outro, desrespeitando as limitações pessoais. E a combinação mentira/desamor é a forma mais improdutiva de comunicação, pois há falsidade e ironia.

Com isso, percebemos que é de fundamental importância para um *feedback* bem sucedido, o estabelecimento de *rapport*. Para isso, quem está “dando” o *feedback* deve ter a

capacidade de entrar no mundo do interlocutor e fazê-lo sentir que você o entende e que vocês possuem um forte laço em comum. Ou seja, você deve ter a capacidade de ir totalmente do seu mapa mental para o mapa mental do outro, o que fará com que a pessoa sinta-se verdadeiramente ouvida e, conseqüentemente, passe a ter uma sensação de confiança. Assim sendo, o estabelecimento de *rapport* pode ser considerado a essência da comunicação bem sucedida.

Através disso, se percebe que o líder, ao fornecer o *feedback*, seja para elogiar ou fazer uma crítica construtiva, deve se comunicar com seus subordinados de maneira assertiva, a fim de ajudar o funcionário a se desenvolver, e não criar um trauma no mesmo.

Ao ajudar o funcionário a se desenvolver, o líder estará fazendo com que sua equipe também se desenvolva, o que favorecerá o desenvolvimento de um bom clima organizacional e, conseqüentemente, irá melhorar o desempenho de seu setor e da empresa como um todo.

A percepção de um bom clima nas equipes decorre, entre outras coisas, da presença de dois fatores que se inter-relacionam: colaboração e sinergia. São dois atributos característicos de equipes eficientes, pois nessas equipes se encontra um grau maior de afinidade e integração dos membros que otimizam a produtividade.

O surgimento da colaboração e da sinergia dentro de um grupo não é instantâneo, demanda tempo e amadurecimento dos colaboradores, depende da cultura da empresa, do estilo de liderança e das características individuais do líder.

Apesar de parecerem semelhantes, tais conceitos apresentam minúcias importantes na sua definição, que serão descritas a seguir.

5.1 COLABORAÇÃO

Por definição, “colaboração” é o mesmo que “ajuda” e “cooperação” é o ato de ajudar alguém a fazer alguma coisa. Entretanto a palavra “ajuda”, remete à impressão de haver um ajudado e um ajudante, um ficando em débito com o outro, gerando os problemas normais das relações de superioridade ou inferioridade. Porém, no contexto de equipe, a colaboração assume um significado de que todos estão num mesmo nível e a colaboração se dá em benefício do todo. O fim do indivíduo dentro da equipe deixa de ser exclusivamente sua realização pessoal, seu foco é o crescimento e a realização conjunta.

5.2 SINERGIA

Proveniente da colaboração pode surgir a sinergia.

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2011) sinergia é “a ação conjunta de coisas, pessoas ou organizações, especialmente quando o efeito é superior ao que é obtido por meio da totalidade das ações separadas de cada uma das partes”. Ou seja, envolve profundamente o conceito de colaboração, porém tem uma aritmética não matemática na qual as partes não se somam, fundem-se, dando um resultado maior e com características diferentes dos elementos iniciais.

5.3 GRUPOS

A predominância da atitude de colaboração, a qual é geradora de sinergia, provém de processos interpessoais positivos e construtivos e ajuda na manutenção dos grupos e na sua coesão (Moscovici, 2002, p. 30).

"Grupo é uma reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns e que se percebem como seus integrantes" (Macedo, 2007, p. 123).

Um grupo é afetado pelo ambiente, pelo indivíduo e pelo próprio grupo. Estes três fatores vão determinar como o grupo atinge seus dois principais objetivos: a execução da tarefa e sua continuidade como grupo. Um grupo que apresenta estes dois objetivos em equilíbrio, amadurece e pode passar para um estágio superior de funcionamento, a equipe (Macedo, 2007, p. 124).

5.3.1 Funcionamento do grupo

O funcionamento de um grupo tem que ser visto de forma global, entretanto, para entender o funcionamento do grupo, é necessário identificar seus componentes isoladamente.

Tais componentes são analisados observando a sua composição, estrutura, seu ambiente e sua dinâmica. São eles: "objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança e motivação" (Moscovici, 2009, p. 150 a 152).

Segundo Moscovici (2009, p. 152) o clima e as normas de funcionamento do grupo são influenciados por esses componentes, e dão origem a diferentes modelos de grupo.

5.3.2 Modelos de grupo

Para facilitar a compreensão da realidade complexa existente em grupos pequenos, de maneira a torná-la previsível e acessível ao estudo, classificam-se didaticamente os grupos em seis tipos ou modelos, segundo Moscovici (2009, p. 155-160):

a. Modelo semimecânico

O grupo é visto como uma máquina de interação. O comportamento no grupo é previsível e os processos interpessoais tem mais relevância do que as características individuais.

b. Modelo orgânico

Assemelha-se o grupo a um organismo biológico, que se forma, cresce e amadurece, e que tem como finalidade a autopreservação. Neste modelo, ao contrário do modelo semimecânico, mudança e desenvolvimento são reconhecidos, além de fatores internos que interferem no desenvolvimento.

c. Modelo de conflito

O conflito está presente em toda experiência de grupo. Ele revela a inexistência de recursos suficientes para atender a todas as demandas internas e externas ao grupo. As mudanças ocorrem de acordo com a maneira pela qual os conflitos são resolvidos. Neste modelo, há uma oposição ao modelo orgânico, este último vê a mudança como um processo natural de desenvolvimento, enquanto o modelo de conflito aponta as lutas de interesse e os desejos como fatores determinantes para o desenvolvimento.

d. Modelo de equilíbrio

O equilíbrio é uma constante neste modelo, qualquer perturbação interna ou externa se encaminha para um processo de neutralização influenciado por forças opostas, a fim de que o sistema adquira o estado de equilíbrio anterior.

e. Modelo estrutural-funcional

Neste modelo, o grupo possui objetivos, fronteiras e dificuldades para sobreviver. A mudança é determinada pela combinação e aprendizagem das seguintes exigências: adaptação, superação de obstáculos, superação de diferenças intragrupais e manutenção de padrão.

f. Modelo cibernético de crescimento

O processamento de informações permite a esse grupo o desenvolvimento de suas capacidades.

É importante enfatizar que o crescimento do grupo se refere a uma potencialização na capacidade de suprir o maior número de demandas existentes. Este crescimento depende do desenvolvimento das pessoas e de seu comprometimento com o progresso do grupo.

Não existe um modelo melhor ou o modelo certo, todos eles se elaborados com cuidado contribuem para o estudo e compreensão das dinâmicas grupais.

5.3.3 Fases de desenvolvimento grupal

No contexto em que vivemos, os membros de um organização ainda não possuem uma convivência totalmente harmônica e provavelmente isto nunca acontecerá, pois os conflitos fazem parte da vida em grupo. Segundo Moscovici, os conflitos acontecem principalmente pela disputa por poder e afetividade.

Com isso, podemos entender a trajetória de um grupo como "uma contínua sucessão de conflitos (...) as mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos" (Moscovici, 2002, p. 14 e 15).

Pensando nesta trajetória, podemos referir William Schutz (apud Cerqueira, 1997) que afirma que os grupos passam por três fases principais na sua evolução, baseados na busca da satisfação de três necessidades básicas nas relações interpessoais, "Inclusão, Controle e Afeição":

A Fase de Inclusão acontece normalmente no início do processo de grupo quando os indivíduos experimentam o sentimento de ser ou não ser aceito. Nestes primeiros contatos as pessoas se sentem um pouco inseguras, por não saberem o que poderá ocorrer naquele contexto. Suas expectativas geralmente são muito altas e o fato de ser uma nova situação traz como consequência o medo de errar, o medo de arriscar e o medo de não agradar. A Fase de Controle coincide normalmente com a fase intermediária dos eventos, quando os participantes já estão mais familiarizados entre si. É quando despontam as lideranças, os questionamentos, a distribuição de poder e o compartilhamento de responsabilidades. À medida que as questões de controle vão sendo trabalhadas, os temas afetivos vão ganhando destaque. Esta fase, conhecida como Fase de Afeição, baseia-se na formação da ligação emocional, na criação de vínculos e na demonstração de afeto e amizade entre os participantes.

5.4 CONFLITO

Tendo em vista que o grupo é formado por indivíduos que se inter-relacionam, é esperado que ocorra um fenômeno natural comum a todas as relações humanas, o conflito.

Conflito é definido como um processo manifesto de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre entidades sociais, como pessoas, grupos ou organizações (Rahim, Antonioni, Krumov & Ilieva, 2000, p. 29).

Segundo Jehn (1994, apud Silva e Puente-Palacios, 2010, p. 206) o conflito pode ser abordado através de uma visão bidimensional, que se divide em conflito de relacionamento e conflito de tarefa.

O conflito de relacionamento apresenta traços emocionais, como tensão, ciúme, e raiva. Este tipo de conflito tem como consequência queda no desempenho e na satisfação dos integrantes do grupo (Jehn, 1994, apud Silva e Puente-Palacios, 2010, p. 206 e 207).

O conflito de tarefa pode ser benéfico para o grupo desde que se apresente de forma moderada e estimule a discussão, pois desta forma faz com que o grupo encontre novos caminhos para realização da tarefa, o que melhora o desempenho do grupo. Quando não há nenhum tipo de conflito de tarefa o grupo perde a oportunidade de descobrir novos caminhos e deixa de melhorar a sua performance. Por outro lado conflito de tarefa intensos podem atrapalhar a realização da tarefa.

Segundo Silva e Puente-Palacios (2010, p. 211) fica claro que é importante que o gestor identifique o tipo de conflito bem como seu grau de intensidade, para que possa fazer a intervenção correta para melhorar o desempenho da equipe.

5.5 EQUIPES

A maioria dos livros recentes especializados em administração aponta para um futuro no qual as equipes serão a base das organizações. Apesar de muitos grupos se utilizarem da denominação de equipes, essas ainda são raras nas empresas. (Moscovici, 2002, p. 5 e 6).

Apesar da aparente semelhança, grupo e equipe são conceitos totalmente diferentes. Ambos são formados por pessoas que se inter-relacionam, porém as características dessa relação na equipe são diferentes. Na equipe, existe o sentimento de confiança mútuo e recíproco e o desejo de cooperação, que conduz a um efeito sinérgico. Outro aspecto que caracteriza a equipe é como ela encara suas responsabilidades, de forma coletiva e solidária ao contrário do grupo no qual isso ocorre de forma individual e solitária. (Chiavenato, 2003, p. 391)

Pode-se dizer então que uma equipe se diferencia de um grupo por apresentar um alto grau de maturidade, por demonstrar comprometimento entre os indivíduos, que estes apresentam capacidades complementares e estão focados no cumprimento das tarefas.

Os indivíduos da equipe apresentam requisitos importantes para a sua manutenção, desenvolvem uma consciência clara dos objetivos, bem como das condições para que estes sejam alcançados, apresentam uma comunicação clara e aberta, aceitando as diferenças individuais o que facilita a capacidade de negociar e fazer concessões. Os indivíduos da equipe são propensos a aprender e compartilhar. São entusiasmados, apresentam flexibilidade permitindo trocas de papéis e desenvolvem um comportamento ético.

Moscovici, baseada em Katzembach e Smith, classifica a equipe de acordo com a Curva de Desempenho de Equipe (Katzembach e Smith, 1993 apud Mosovici, 2002, p 14):

a) Pseudo-equipe: define o trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, as interações inibem o desempenho individual;

b) Grupo de trabalho: os membros não vêem razão para se transformar em equipe. Podem partilhar informações, porém as responsabilidades, objetivos e produtos são individuais. Pode ser eficiente e efetivo, mas não produz resultado de equipe;

c) Equipe potencial: tem o desejo de produzir um trabalho conjunto, porém os membros carecem de informações e orientações sobre a finalidade, objetivo e a tarefa;

d) Equipe real: é formada por membros com habilidades complementares, comprometidos, que aprenderam a confiar uns nos outros e assumem responsabilidades sobre seus desempenhos. Apresenta uma melhora no desempenho em relação à Equipe Potencial;

e) Equipe de elevado desempenho: é realmente uma equipe, na qual os membros estão comprometidos com o crescimento e sucesso individual e de seus parceiros. Este tipo supera expectativas, porém é difícil de ser atingido.

Algumas organizações estão indo além, e implementando uma ferramenta importante para o incremento e a efetividade do grupo de trabalho: o *empowerment* que é por definição o fortalecimento de equipes, que trata de dar mais ênfase, força, liberdade e valor às equipes.

O *empowerment* envolve descentralizar a organização, onde os colaboradores de todos os níveis devem estar cientes de qual é a meta e qual a melhor maneira de atingi-la.

Desta maneira, o *empowerment* dá aos colaboradores a autoridade e a responsabilidade necessárias para o pessoal da linha de frente das empresas se sentir apto para tomar decisões, envolve o apoio da gerência e um preciso sistema de *feedback*, para determinar se as decisões que estão sendo tomadas são, de fato, compatíveis com os objetivos básicos da companhia (Carlzon, 1985).

Apesar de não serem os únicos fatores relacionados ao clima organizacional, os itens expostos mostram a diversidade e complexidade dos elementos a serem avaliados na determinação do clima dentro de uma empresa. A determinação do grau de desenvolvimento do grupo ou da equipe bem como dos tipos de conflito inerentes a estes possibilita uma avaliação mais precisa do ambiente na empresa.

Estes fatores são características dos relacionamentos interpessoais, cabe, portanto, ao avaliador do clima desenvolver habilidades de reconhecimento das peculiaridades das relações humanas.

Ao analisarmos os fatores que influenciam o clima organizacional e ao pretendermos mensurá-los, é de fundamental importância entendermos as dinâmicas relacionais, a forma como nos relacionamos com as pessoas, e as habilidades comportamentais que influenciam diretamente na obtenção dos resultados das equipes.

A forma de ser, pensar e agir de cada um influencia diretamente os relacionamentos nas organizações. Sendo assim, para mantermos relacionamentos saudáveis com o outro, precisamos também conhecer e lidar com nossos sentimentos e valores.

Mailhiot (1976, p. 66-67), fazendo referência aos psicólogos Kurt Lewin e William Schutz, afirma que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas, não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais”. E, na referência aos estudos de Schutz, cita as necessidades de inclusão, controle e afeição, respectivamente.

Fischer (2002, p. 7) pontua que “relação é um conceito que acentua a natureza dinâmica dos fenômenos sociais na sua qualidade de serem processos: a ideia de processos designando a dimensão relacional inerente à própria expressão de vida social”.

O autor ainda ressalta que:

(...) a forma mais diretamente observável da relação é aquela a que chamamos relação interpessoal. Acentua o tipo de trocas estabelecidas essencialmente entre duas ou mais pessoas e os sentimentos experimentados em relação aos outros nessa situação (Fischer, 2002, p. 9).

Segundo Moscovici (1996, p. 43), “a afetividade e o poder são inerentes a toda e qualquer relação interpessoal na família, no trabalho, na comunidade, na sociedade” e apresenta que:

(...) o tipo de afetividade existente num relacionamento profissional define sua principal característica: se é amistoso, cordial, de atração e simpatia recíprocas, ou se é de antipatia e antagonismo. No primeiro caso, as pessoas gostam de ficar juntas, sentem prazer na companhia uma da outra, querem comunicar-se, conversar mais, trocar ideias, trabalhar junto. Na segunda hipótese, sentem aversão pela presença do outro evitam encontrar-se, reduzem a comunicação, não gostam de trabalhar junto.

6.1 INTELIGÊNCIA SOCIAL E EMOCIONAL

Os critérios avaliados para o sucesso no mercado de trabalho mudaram, hoje não basta o conhecimento técnico, como vimos, a dinâmica relacional tem grande influência nos resultados individuais e das equipes.

Para entendermos alguns destes critérios como a Inteligência Social e Emocional, vejamos alguns estudos da obra de Goleman.

Goleman investigou o que os empregadores consideram importante para admitir uma pessoa que acabou de se formar nas suas companhias. Segundo ele, ficou evidenciado que atualmente as habilitações técnicas específicas são menos importantes do que a capacidade implícita de aprender no trabalho. Abaixo desse item, segundo Goleman (1998, p. 25-26), os empregadores relacionaram:

- Capacidade de ouvir e de comunicação oral;
- Adaptabilidade e respostas criativas a reveses e obstáculos;
- Gerenciamento de si mesmo, confiança, motivação para trabalhar rumo a metas, vontade de desenvolver uma carreira própria e orgulho de suas realizações;
- Eficácia em termos interpessoais e de grupo, cooperatividade e capacidade de trabalho em equipe, aptidão para negociar em situações de desacordo;
- Eficácia na organização, vontade de dar sua contribuição, potencial de liderança.

Goleman faz referência a Sternberg e Salovey que adotaram uma visão mais ampla de inteligência, tentando reinventá-la em termos do que é preciso para viver a vida de um modo bem sucedido. E essa linha de investigação retorna ao conhecimento de como é crucial a inteligência “pessoal” ou emocional (Goleman, 1995).

Salovey inclui as inteligências pessoais de Gardner em sua definição básica de inteligência emocional, expandindo essas aptidões em cinco domínios principais:

1. Conhecer as próprias emoções (autoconsciência): reconhecer um sentimento quando ele ocorre é a pedra fundamental da inteligência emocional.

2. Lidar com emoções: lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência. Ter autocontrole emocional é adiar a satisfação e reprimir a impulsividade que está por trás de todo tipo de realização.

3. Motivar-se: pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para prestar atenção, para a automotivação e a maestria, e para a criatividade.

4. Reconhecer emoções nos outros: a empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a “aptidão pessoal” fundamental.

5. Lidar com os relacionamentos: a arte dos relacionamentos é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros.

As pessoas se diferem em suas aptidões em cada um desses campos: muitos podem ser bastante hábeis em lidar com a própria ansiedade, mas relativamente ineptos no confortar os aborrecimentos de outra pessoa. (Goleman, 1995, p. 55 e 56)

• Goleman faz referência ao trabalho de John Mayer, psicólogo da Universidade de New Hampshire que, com Peter Salovey, de Yale, é um dos co-formuladores da teoria da inteligência emocional. Ele constata que as pessoas tendem a adotar estilos típicos para acompanhar e manejar suas emoções (Goleman, 1995, p. 61 e 62):

• Autoconsciente: consciente de seus estados de espírito no momento em que ocorrem, essas pessoas, compreensivelmente, tem uma certa sofisticação em relação a suas vidas emocionais. A clareza com que sentem suas emoções pode reforçar outros traços de personalidade: são autônomas e seguras de seus próprios limites, gozam de boa saúde psicológica e tendem a ter uma perspectiva positiva da vida.

• Mergulhadas: são pessoas muitas vezes inundadas por suas emoções e incapazes de escapar delas, como se seus estados de espírito houvessem assumido controle. São instáveis e não tem muita consciência dos próprios sentimentos, de modo que se perdem neles, em vez de ter alguma perspectiva.

• Resignadas: embora essas pessoas muitas vezes vejam com clareza o que estão fazendo, também tendem a aceitar seus estados de espírito e, portanto não tentam mudá-los. Parece haver dois ramos do tipo resignado: os que estão geralmente em bons estados de espírito e por isso pouca motivação têm para mudá-los, e os que, apesar de verem com clareza seus estados de espírito, são susceptíveis aos maus e os aceitam com uma atitude de *Laissez-faire*, nada fazendo para mudá-los, apesar da aflição que sentem.

A empatia se alimenta da autoconsciência: quanto mais aberto se está para as próprias emoções, mais hábil se é na leitura dos sentimentos. As emoções das pessoas raramente são postas em palavras; com muito mais frequência, são expostas em outros indícios. A chave para intuir os sentimentos dos outros está na capacidade de interpretar canais não-verbais, como tom de voz, gestos e expressões faciais (Goleman, 1995, p.109 e 110).

Portanto, o desafio dos relacionamentos exige o amadurecimento de duas outras aptidões emocionais: o autocontrole e a empatia. Com essa base, amadurecem-se as “aptidões pessoais”. São competências sociais que representam eficácia nas relações com os outros; os déficits, aqui, conduzem a inépcia no mundo social, ou a repetidos desastres (Goleman, 1995, p. 126).

Goleman faz referência a Hatch e Gardner que identificam como componentes de inteligência interpessoal:

- Organizar grupos: aptidão essencial do líder, que envolve iniciar e coordenar os esforços de uma rede de pessoas.
- Negociar soluções: o talento mediador, evitando conflitos ou resolvendo os que explodem.
- Ligação pessoal: empatia e ligação, isso facilita entrar num encontro ou reconhecer e reagir adequadamente aos sentimentos e preocupações das pessoas, a arte do relacionamento.
- Análise social: poder detectar e ter intuições dos sentimentos, motivos e preocupações das pessoas.

Tomadas juntas, essas aptidões são a matéria do “verniz interpessoal”, os ingredientes necessários para encanto, sucesso social, até mesmo carisma.

Goleman conclui que os hábeis em inteligência social se ligam facilmente com as pessoas, são astutos na leitura de suas reações e sentimentos, conduzem e organizam, e controlam as disputas que explodem em qualquer atividade humana. São os líderes naturais, as pessoas que expressam o inexpresso sentimento coletivo e o articulam de modo a orientar o grupo para suas metas. São aquelas pessoas com as quais os outros gostam de estar por serem emocionalmente renovadoras (Goleman, 1995, p. 131 e 132).

Podemos verificar um movimento forte para o desenvolvimento dos gestores, pois em um mundo corporativo competitivo, faz-se necessário o alinhamento das habilidades técnicas fundamentais para o exercício profissional às habilidades interpessoais, ingredientes indispensáveis para o sucesso duradouro nas instituições.

7 CONDIÇÕES DE TRABALHO

Todas as emoções são impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos inculuiu. A palavra motivação tem origem no latim *motivus, movere*, que significa deslocar-se, mover-se.

Motivação é o impulso, a força, que nos move e direciona a um comportamento, em busca da satisfação de uma determinada necessidade. O ser humano age quando estimulado a alcançar um determinado objetivo.

Motivação se refere ao que provoca, canaliza e sustenta determinado comportamento em um indivíduo.

Nas teorias motivacionais (que detalharemos melhor nesse capítulo), podemos destacar os três conceitos básicos para obtenção do alto desempenho:

- Conhecimento da motivação humana: o que motiva e o que desmotiva;
- Capacitação das pessoas: dar ferramentas, desenvolver habilidades, gerar conhecimento;
- Oportunidades e desafios: para que as pessoas possam aplicar suas habilidades.

Quando a capacidade individual vem de encontro com o suporte organizacional, com a valorização do trabalho, com reconhecimento pessoal e financeiro, há o equilíbrio de forças e o melhor de cada indivíduo virá a tona e haverá verdadeira ressonância entre organização e colaborador.

Neste novo milênio, pessoas buscam o verdadeiro significado do papel que representam, satisfação com seu trabalho, mas também contribuir de alguma forma na construção de uma sociedade melhor.

O envolvimento das pessoas com o trabalho que executam e motivação para executá-lo independem da importância da atividade, ao que diz respeito a ser mais estratégico do que operacional. A motivação quando presente libera uma energia que conduz pessoas à realizações.

Sem motivação, os dons permanecem adormecidos, as capacidades adquiridas ficam sem uso, as técnicas mais sofisticadas, sem rendimento.

7.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Na Figura 03, apresentamos a representação gráfica da Hierarquia das Necessidades de Maslow:

Figura 03 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: www.portaldomarketing.com.br

Segundo Chiavenato (2010, p. 53) “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Ainda de acordo com Chiavenato (1982, p. 414), “para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

7.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

Quando falamos de motivação, além de Maslow, é de fundamental importância os estudos de Herzberg: Teoria dos Dois Fatores (Herzberg 1968, apud SAYLES, 1969, p. 23):

- Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos, compostos por: salário, benefícios, tipo de liderança que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais, políticas e diretrizes da empresa, clima de relações entre a empresa e colaboradores, regulamentos internos... Enfim, os fatores do ambiente externo que cercam o indivíduo. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos colaboradores.

- Fatores Motivacionais ou fatores intrínsecos: são aqueles relacionados com o cargo e tarefas do colaborador. São os fatores que estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com as tarefas que este desempenha. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Conclui-se que não basta apenas satisfazer as necessidades de níveis mais básicos, mais sim, minimizar os fatores que levam a insatisfação. Não existe uma fórmula pronta, para motivar pessoas, não se trata de uma tarefa fácil, pois cada indivíduo tem necessidades próprias a serem supridas, e sua motivação é diferente. A empresa e/ou líder que conseguir suprir estas necessidades, em seus colaboradores, terá pessoas altamente comprometidas e produtivas.

7.3 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

David McClelland, por meio da sua Teoria das Necessidades, procura explicar as motivações dos trabalhadores através da satisfação das suas necessidades. Além disso, mostra que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, e destaca o que nomeou como necessidades adquiridas, destacando três com especial importância McClelland, (1987 p. 39):

1. A necessidade de realização, que é o desejo da pessoa em atingir objetivos que representem desafios em fazer melhor e mais eficientemente;
2. A necessidade de poder, que é, o desejo de controlar, decidir e de influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros;
3. A necessidade de afiliação, que representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade.

Ainda, segundo esta teoria, todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, em diferentes graus. Contudo, apenas uma delas prevalecerá e definirá a sua forma de atuação.

Portanto, se os líderes forem capazes de identificar as necessidades e de desenvolver habilidades dos colaboradores, a organização será impulsionada a uma nova esfera, gerando um ambiente de motivação contínua e renovada.

7.4 AS CINCO DISCIPLINAS DE PETER SENGE

Peter Senge, em seu livro “A Quinta Disciplina”, descreve o aprendizado organizacional como a capacidade de as pessoas aprimorarem sua capacidade de criar, de acordo com suas necessidades internas. Esse aprimoramento provoca um processo de mudança individual e coletiva que leva à criação de novas formas de olhar o mundo e de novas técnicas e capacidades, num ciclo de renovação contínuo.

Segundo Senge, esse ciclo é desencadeado por cinco disciplinas que interferem umas nas outras e se relacionam com o modo de as pessoas pensarem e construírem comportamentos coletivos. As cinco disciplinas são:

1. Domínio pessoal: produção de resultado a partir da associação de princípios, métodos e técnicas. Pode ser estimulada pelo ambiente organizacional, mas surge da motivação própria, da atitude criativa pessoal. É demonstrada pela articulação da visão pessoal, clareza de visão em relação à realidade e do comprometimento com a obtenção de resultados.

2. Modelos mentais: interpretações, que podem ter como base experiências passadas, que atuam como filtros para as percepções e reações, sobre si mesmo e sobre o mundo. Sua prática, aumenta a consciência sobre a sua constituição e abre espaço para o entendimento dos mecanismos internos (modelos mentais) das outras pessoas.

3. Visão compartilhada: é a perspectiva de futuro que une as pessoas em uma organização. É construída continuamente através dos sentidos comuns, visão, valores, objetivos, do universo interno e do exterior. A Compreensão da razão da existência da comunidade, a visão conjunta, dialogo e reflexão. Onde todos sintam-se “autores” para dar o melhor de si, com os colegas clientes, fornecedores e na empresa.

4. Aprendizado em equipe: realizado por um grupo de pessoas que necessitam umas das outras para chegar a um resultado, visa ao aprimoramento da capacidade de cada membro de pensar e agir de forma coordenada e com senso de unidade e equipe. Praticado através do diálogo e da discussão hábil, para a defesa de escolhas.

5. Abordagem sistêmica: inclui métodos e ferramentas para examinar como ocorre a interação, como se estabelecem e como se alimentam as tensões dentro de uma organização.

Através desta análise, é possível determinar estratégias para delimitar tempo e espaço a ação destas forças e integrá-las a processos interdependentes e com objetivos comuns.

Para Senge, é fundamental que as cinco disciplinas funcionem em conjunto (1990 p.3):

Este é um grande desafio, pois é muito mais difícil integrar novos instrumentos do que aplicá-los separadamente. Mas o esforço traz recompensas que valem a pena”.

As cinco disciplinas estão interligadas e sofrem influência e dependência umas das outras. Elas nos permitem a compreensão de fatores atuantes nas pessoas que integram as organizações, por meio da análise dos modelos mentais e razões de que as levam a certas decisões ou atitudes, buscando conhecer o outro mais profundamente para entendê-lo.

A relação entre as pessoas, estimulada pela interação, que gera o aprendizado, desenvolve a criatividade e oferece um clima organizacional adequado ao crescimento, tudo isto, funcionando num círculo virtuoso.

7.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO

A Teoria de Peter Senge vem de encontro à já citada (no capítulo 6) teoria de Daniel Goleman, que em seu livro o *Poder da Inteligência Emocional* defende que o sistema emocional sofre influência dos sistemas emocionais de outras pessoas e que nosso estado emocional influencia e é influenciado pelo estado emocional de outras pessoas.

A influência das emoções do líder sobre os liderados é relevante. Goleman apresenta um estudo que demonstra que mais de 50% da percepção dos funcionários sobre a atmosfera de suas organizações dependem do clima gerado pelo líder. O perfil do líder refletirá em sua equipe, que, por sua vez, irá reproduzir este comportamento, de alguma forma, no contato com os clientes.

O líder que possui inteligência emocional desenvolvida, autoconfiança e otimismo irá transferir estes sentimentos positivos para a equipe e conseguirá obter o melhor de cada membro do seu time. Também será um modelo a ser seguido, inspirando e influenciando.

O comportamento de cada colaborador reflete nos demais, e quando tomamos consciência disso, podemos compreender, mudar, moldar e, controlando emoções, usá-las ao nosso favor.

Para enfatizar tudo isso, podemos observar que Maslow com a Hierarquia das Necessidades, Herzberg com Teoria dos Dois Fatores, McClelland com a Teoria das Necessidades, Peter Senge com as Cinco Disciplinas e Daniel Goleman com o Poder da

Inteligência Emocional, evidenciam, em diferentes formas de abordagem ou pontos de vista, que a motivação é influenciada por fatores internos, externos, experiências de vida, modelos mentais e que tudo isto reflete, em algum nível, na percepção e sentimento dos colaboradores.

Em qualquer uma das teorias motivacionais, podemos identificar três conceitos básicos para obtenção de alto desempenho:

1. Conhecimento da motivação humana;
2. Capacitação das pessoas;
3. Oportunidades e desafios para que estas pessoas possam aplicar suas habilidades.

Somando nossa capacidade individual e o suporte organizacional, somos motivados a partir do momento em que temos o reconhecimento (pessoal e financeiro) e a valoração do nosso trabalho. Ou seja, quanto mais equilibrados esse fatores, melhor será o desempenho.

Quando falamos de recompensas monetárias, podemos dizer que o dinheiro é reforço condicionador, ou seja, é um resultado de primeiro nível por ser capaz de reduzir carências e necessidades, em especial as imediatas. Para que ele atinja o objetivo motivador, a pessoa precisa acreditar que irá satisfazer suas necessidades e que para isso terá que se empenhar.

Outro fator importante na motivação é o enriquecimento das tarefas de acordo com o desenvolvimento das pessoas, proporcionando maior amplitude e maior profundidade, e proporcionando aprendizado.

E por fim, toda teoria tenta explicar como se dá o comportamento humano e qual a maneira ideal de ajustá-lo para uma maior eficiência e eficácia.

8 RECONHECIMENTO

Reconhecimento, oportunidade de carreira e remuneração são fatores que estão diretamente relacionados ao desempenho dos empregados e, conseqüentemente, afetam diretamente o clima organizacional.

Se for feito um comparativo entre o reconhecimento e a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow, já vista no capítulo 7 (Condições de Trabalho), item 7.1 (Hierarquia da Necessidades de Maslow), será possível observar que o reconhecimento é tão necessário para o crescimento e o bem-estar de uma pessoa, quanto a alimentação e a habitação. (Santos, 2012)

De acordo com Ramires (2008, p. 24, apud Chiavenato, 2005, p. 30): “as pessoas esperam ser reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho. Isso serve de reforço positivo para que elas aprimorem cada vez mais o seu desempenho e se sintam satisfeitas com o que estão fazendo”.

Para Vergara (2012, p. 50-51):

Mecanismos de defesa funcionam como fugas. Eles preenchem o vazio que se dá na pessoa quando não tem seu esforço reconhecido. Quando o reconhecimento acontece, somos capazes de liberar potencialidades, talentos, características pessoais, que nem nos dávamos conta de que possuíamos (...). O reconhecimento pode vir de chefe, dos pares, da equipe, do fornecedor, do cliente, do mercado quando aceita novos produtos e serviços ou mantém-se fiel aos já conhecidos, até da humanidade em geral (...). O reconhecimento manifesta-se por meio de promoção, viagem-prêmio, novo cargo, uma palavra, um gesto, um olhar.

Segundo Rocha Pinto (2007, p. 70, apud Mendonça, 2002, p. 78-80):

A eficácia de um sistema de reconhecimento se concretiza quando os talentos percebem a correlação de seus esforços com os benefícios que recebem. As empresas alinhadas com as novas formas de reconhecimento e remuneração de seus talentos vêm elaborando um conjunto de mecanismos tais como: prêmio em viagem; participação em comissões técnicas representando a gerência ou a empresa; elogio por escrito; “destaque do mês”; participação na patente; título ou função de consultor; recompensas financeiras; programa de autopromoção salarial (o funcionário decide o seu salário); bolsas de estudo; participação em congressos; oportunidade de ministrar aulas...

Quando se fala em reconhecimento, não se pode esquecer que os interesses entre patrões e empregados devem estar em sintonia, pois quando os empregados estão se sentindo reconhecidos, há um aumento da produtividade, o que garante o aumento dos lucros da empresa e conseqüentemente o aumento dos salários dos empregados.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 263-264), existem dez maneiras de recompensar e, ao mesmo tempo, reconhecer as pessoas:

1. busca de novas atividades;
2. oferecer oportunidades, maiores horizontes;
3. investir o tempo nas pessoas;
4. compartilhar informações;
5. proporcionar *feedback*;
6. transformar os empregados em parceiros;
7. delegar as tarefas;
8. comemorar o sucesso em grupo;

9. proporcionar horário flexível;
10. oferecer treinamento e autodesenvolvimento.

Além das maneiras citadas por Chiavenato, Santos (2012), enumera “outras maneiras de o líder passar reconhecimento aos seus colaboradores, dentre elas se pode destacar: elogio, avaliação de desempenho, promoção, maior autoridade, reconhecimento financeiro, surpresas e regalias e trabalhar lado a lado com o colaborador”.

8.1 SENSO DE PERTENCIMENTO

O ser humano, desde o momento do seu nascimento, busca o reconhecimento, e existe, dentro de cada pessoa, a necessidade dela saber que faz a diferença para alguém, para o seu grupo ou para o seu local de trabalho.

No Dicionário de Direitos Humanos (2006), destaca que:

A sensação de “pertencimento” significa que precisamos nos sentir como pertencentes a tal lugar e ao mesmo tempo sentir que esse tal lugar nos pertence, e que assim acreditamos que podemos interferir e, mais do que tudo, que vale a pena interferir na rotina e nos rumos desse tal lugar.

Assim, segundo Santos (2012), “o reconhecimento do grupo é importante porque nem todos têm a capacidade de sobressair individualmente como vencedor, mas todo mundo pode se destacar contribuindo e fazendo parte de uma equipe vencedora”.

8.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Quando se trata de reconhecimento, não se pode deixar de falar sobre QVT. Bowditch (2011, p. 207) define QVT como “conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho entre outros”.

Bowditch (2011, p. 207) diz que QVT está relacionada a:

- Compensação justa e adequada;
- Condições de trabalho seguras e salutaras;
- Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana – reflete até que ponto os cargos têm autonomia;
- Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento – enfoque na carreira;
- Integração social na organização de trabalho – possibilidade de um empregado alcançar a identidade pessoal e autoestima;
- Constitucionalismo na organização de trabalho – quais são os direitos do empregado e como ele pode protegê-los;
- Espaço do trabalho dentro da vida como um todo – equilíbrio do papel do trabalho dentro dos outros níveis da vida do empregado;

- Relevância social da vida no trabalho – o empregado percebe a organização como socialmente responsável.

8.3 REMUNERAÇÃO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Além da QVT, a remuneração interfere diretamente na motivação e no comprometimento do empregado. Para Souza (2005, p. 35) “a remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado”.

Quando falamos em remuneração, devemos levar em conta o salário base recebido pelo empregado, bem como os benefícios e a remuneração variável, que são oferecidos pela empresa.

Os benefícios, tais como cesta básica, plano de saúde, planos de previdência privada, auxílio transporte, recompensas e prêmios, têm como objetivo proporcionar uma melhor qualidade de vida aos funcionários e também, segundo Souza (2005, p. 76), “atualmente os programas de benefícios visam a contribuir para que a empresa sustente uma posição competitiva favorável na atração e retenção de talentos”.

A remuneração variável, que pode abranger, por exemplo, bônus e prêmios, participação nos lucros ou resultados, comissionamento ou prêmio de vendas, tem alguns objetivos para a empresa. Segundo Souza (2005, p.99), podemos citar:

- comprometer os integrantes da organização com a realização de objetivos estratégicos, táticos e operacionais;
- integrar esforços das diversas áreas para a consecução dos objetivos;
- reconhecer contribuições diferenciadas para os resultados;
- melhorar a competitividade da remuneração da empresa sem gerar aumentos nos custos fixos;
- substituir custos fixos de pessoal por custos variáveis;
- reforçar valores e princípios da cultura organizacional, como o gerenciamento participativo, o comprometimento com os resultados, o trabalho em equipe, entre outros;
- reter ou atrair empregados com maior foco em resultados;
- alinhar os interesses dos empregados e executivos com os interesses dos acionistas.

Porém, ao se falar de reconhecimento, é de fundamental importância saber que uma pessoa é diferente da outra, ou seja, cada pessoa possui fatores diferentes que a motivam. Isso é muito bem explicitado por Vergara (2012, p. 66), que diz:

Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços (...). Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e

instigadoras, de trabalhar em clima de confiança, não de submissão, ou outra coisa qualquer.

Por isso, o papel do líder é fundamental no momento do reconhecimento de seu liderado e de sua equipe, pois ele conhece seus colaboradores e sabe como atender às necessidades de forma a beneficiar, mutuamente, os colaboradores e a organização.

9 CONCLUSÃO

O objetivo inicial desse trabalho foi identificar a influência da Comunicação, da Liderança, da Colaboração e Sinergia, do Relacionamento Interpessoal, das Condições de Trabalho e do Reconhecimento no Clima Organizacional.

Ficou evidenciada a importância desses fatores críticos não apenas para a motivação e satisfação dos funcionários, mas também como uma estratégia organizacional eficiente para a sustentabilidade e competitividade das empresas. É aquele tipo de “cálculo mágico” em que todos saem ganhando.

Estimular práticas eficientes de comunicação; a liderança inspiradora – bastante diferente da chefia tradicional – a colaboração e a sinergia dos integrantes da organização que, ao se relacionarem de modo maduro, tendem a construir equipes de alta performance; condições de trabalho que motivem e estimulem os funcionários a vestirem a camisa da empresa, a partir do momento em que se sentem devidamente reconhecidos... garante um ambiente próspero de troca contínua e constante aprendizado – o que, segundo Peter Senge, é vital para uma organização que visa se manter perene.

O desafio para que esse “cenário ideal” se torne a realidade da maioria das organizações está inicialmente na ruptura de paradigmas, preconceitos e receios presentes no modelo mental de parte expressiva dos comandantes das empresas. A esperança reside nas recentes e – felizmente numerosas – experiências bem sucedidas que mostram que é possível fazer diferente.

Esse trabalho tem a pretensão de agregar uma voz ao coro dos que anunciam que mudanças são possíveis e muito bem-vindas.

A segunda parte do trabalho, composto pelos apêndices individuais de cada uma das autoras, apresenta um modelo de diagnóstico de clima organizacional. É um primeiro passo para as empresas conhecerem como andam as suas práticas internas para, então, tomarem as providências necessárias a fim de se tornarem lugares mais inspiradores, prósperos e felizes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDUCCI, D. e KANNANE, R. *Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia*. Boletim Academia Paulista de Psicologia, vol. 27, n.2, pp.133-147, 2007 [acesso em 30 de novembro de 2012].

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1415711X2007000200012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt

BEE, R. e BEE, F. *Feedback*. São Paulo: Nobel, 2002.

BERGAMINI, C. W. e CODA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. 2 Ed. São Paulo: Atlas. 1997.

BISPO, C. A. F.. *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. Produção, V.16, n.2, Maio/Agosto 2006.

BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P. e RANDOLPH, A. *As 3 chaves do empowerment*. Rio de Janeiro: Recor, 2001.

BOEREE G. C. *Personality Theories: Abraham Maslow*. Disponível em: <<http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>>

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRAZ, S. R. R. e FRANCISCO, A. C. *A interdependência da Motivação e do Clima Organizacional e sua importância no Sucesso das Empresas*. [acesso em 12 de setembro de 2012]. Disponível em:

<<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2010/CONGRESSOS/ADM/31.pdf>>

CARDOSO, O. O. *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v.40, n.6, Dec. 2006. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso>. [acesso em 17 de setembro de 2012. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>>

CARLZON, J. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M. e LAGO, R. A. *Liderança e Motivação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAYROL, A. e BARRÈRE, P. *Guia de PNL (Programação Neurolinguística)*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

CERQUEIRA, R. R. *Técnicas de dinâmica de grupo para uma capacitação ativa*. Projeto Banco do Nordeste/PNUD BRA 93/012, Série Cadernos Metodológicos-No 3 Recife-PE 1997.

CHIAVENATO, I. *Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1982.

_____. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

_____. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLINS, J. e PORRAS, J. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COOPER, A. A. *Como ser um líder*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Dicionário da Língua Portuguesa, Porto Editora. [acesso em 09 de janeiro de 2013]
Disponível em <<http://iphone.infopedia.pt/search.jsp>>

DRUCKER, P. F. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

FALCONE, E. A avaliação de um programa de treinamento da empatia com universitários. *Rev. Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*. São Paulo, v. 1, n. 1, jun. 1999 [acesso em 8 de janeiro de 2013] Disponível em: <<http://www.usp.br/rbtcc/index.php/RBTCC/article/view/267/207>>

FISCHER, G. N. *O conceito de relação na psicologia social*. Lisboa: Ideias Virtuais, 2002.

FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente Editora, 2002.

FONSECA, L. S. O boato no ambiente corporativo. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354. Rio de Janeiro, 2011 [acesso em 7 de janeiro de 2013]. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org/pt/edicoes-anteriores/vii-cneg/anais.aspx>>;

GOLDSMITH, M.; LYONS, L. e FREAS, A. *Coaching: o exercício da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

GUISSONI, L. A. e RODRIGUES, S. S. *Avaliação de Conflitos: uma Abordagem Sistêmica entre as Funções Empresariais Focada na Busca da Negociação*. XI SemeAd – Empreendedorismo em organizações. São Paulo, 2008 [acesso em 7 de janeiro de 2013]. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=763>;

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HOUAISS, A. *Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Elaborado no Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. 2. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004

KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. 2.ed. Curitiba: Ibepex, 2008.

LUZ, R. S. *A qualidade do atendimento e o clima organizacional*. Revista RH em Síntese, n. 10, ano II, maio/junho, 1996 [acesso em 17 de setembro de 2012]. Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead_011.php>.

MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3 ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MACÊDO, I. I. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MCCLELLAND, D.C. e BURHAM, D.H. *O poder é o grande motivador*. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MONTANA, P. J. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORAN E. T. e VOLKWEIN J. F. *The cultural approach to the formation of Organizational Climate*, Human Relations, Vol. 45, n. 1, 1992.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo*. 17 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

_____. *Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano*. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

OLIVEIRA, L. B. *Liderança como excelência no gerenciamento de projeto*. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011 [acesso em 16 de setembro de 2012]. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K218446.pdf>

PASSADORI, R. *Assertividade: o equilíbrio das relações inter e intrapessoais*. Instituto Passadori Educação Corporativa; 2 Junho 2012 [acesso em 9 de Julho de 2012]. Disponível em: <<http://blog.passadori.com.br/2010/06/02/assertividade-o-equilibrio-das-relacoes-inter-e-intrapessoais>>

RAHIM, M. A., Antonioni, D., Krumov, K. & Ilieva, S. *Power, conflict and effectiveness: a crosscultural study in the United States and Bulgaria*. *European Psychologist*, 2000.

RAMIRES, L.; BRITZKE, M. e LIMA, V. L. *Diagnóstico de clima organizacioanl com ênfase no comprometimento dos funcionários na empresa Radimagem*. Faculdade Dinâmica das Cataratas: Foz do Iguaçu, 2008 [acesso em 5 de Fevereiro de 2013]. Disponível em: <<http://www.udc.edu.br/monografia/monoadm19.pdf>>

REIS, A. M. V.; TONET, H.; BECKER JR, L. C. e COSTA, M. E. B. *Desenvolvimento de Equipes*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

ROBBINS, S. P. *O Processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

ROCHA, C. M. G. C. da. *Apostila da disciplina de Delegação, Empowerment e Equipes*. MBA Desenvolvimento Humano de Gestores 1/11. ISAE/FGV: Curitiba-PR, 2012.

ROCHA PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C. e JOHANN, S. L. *Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas*. 7 ed. Curitiba: Editora FGV, 2007.

SANTOS, J. C. S. *A importância do Reconhecimento da Equipe*. RH Portal, 2012. [acesso em 08 de Fevereiro de 2013]. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=thxsl0qx6>

SAYLES, L. R. *Comportamento humano nas organizações*. 1. ed. São Paulo, Atlas S.A. 1969.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, N. I. A. e PUENTE-PALACIOS, K. *Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos - ECIG*. *Psico-USF (Impr.)* [online]. 2010, vol.15, n.2, ISSN 1413-8271.

SOUZA, E. L. *Impactos da mudança no clima organizacional: um estudo de caso na Telet/Claro digital*. Porto Alegre: 2003. [acesso em 12 de setembro de 2012]. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4221/000408782.pdf?sequence=1>>

SOUZA, M. Z.; BITTENCOURT, F. R.; FILHO, J. L. P.; BISPO, Marcelo Macêdo. *Cargos, carreiras e remuneração*. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P. e FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2001.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIANNA, M. A. F. *Motivação, Liderança e Lucro: o novo papel do líder*. São Paulo: Ed. Gente. 1999.

ANEXO 1 - COMPONENTES PRINCIPAIS DO FUNCIONAMENTO DO GRUPO

No estudo do funcionamento do grupo, Moscovic (2009, p. 150-152) aponta várias indagações a respeito dos componentes principais, tais como:

Objetivos

Há um objetivo comum a todos os membros do grupo?

Até que ponto este objetivo é suficientemente claro, compreendido e aceito por todos?

Até que ponto os objetivos individuais são compatíveis com o coletivo e entre si?

Motivação

Qual o nível de interesse e entusiasmo pelas atividades do grupo?

Quanta energia individual é canalizada para o grupo?

Quanto tempo é efetivamente devotado ao grupo (em termos de frequência, permanência, ausências, atrasos, saídas antecipadas) ?

Qual o nível de envolvimento real nos problemas e preocupações do grupo?

Até que ponto há participação plena e dedicação espontânea nos processos de grupo?

Comunicação

Quais as modalidades mais características de comunicação no grupo?

Todos falam livremente ou há bloqueios e receio de falar?

Há espontaneidade nas colocações ou cautela deliberada?

Qual o nível de distorção na recepção das mensagens?

Há troca de *feedback*, aberto e direto?

Processo decisório

Como são tomadas as decisões no grupo?

Com que frequência as decisões são unilaterais, por imposição de quem detém o poder?

É comum a decisão por votação, em que a maioria expressa sua vontade?

Quantas vezes o processo decisório é alcançado por consenso, permitindo que todos se posicionem, com respeito mútuo?

Qual a modalidade de tomada de decisão mais característica do grupo?

Relacionamento

As relações entre os membros são harmoniosas, propícias à cooperação?

As relações harmoniosas são apenas superficiais, de aparente cordialidade, ou permitem real integração de esforços e efetividade que levem à coesão do grupo?

As relações mostram-se conflitantes e indicam competição, clara ou velada, entre os membros?

Até que ponto essas relações conflitivas tendem ao agravamento, podendo conduzir o grupo à desintegração?

Liderança

Como é exercida a liderança? Quem a exerce? Em que circunstâncias?

Quais os estilos de liderança mais usuais no grupo?

Quais as relações entre líderes e liderados?

Como se distribui o poder no grupo?

Inovação

As atividades do grupo caracterizam-se pela rotina?

Como são recebidas ideias novas, sugestões de mudanças nos procedimentos?

Até que ponto estimula-se e exercita-se a criatividade no grupo?